

HR FEJLESZTÉS SAJÁTOSSÁGAI AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT GYAKORLATÁBAN

THE PECULIARITIES OF HR DEVELOPMENT IN THE PRACTICE OF EQUAL OPPORTUNITY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DAJNOKI KRISZTINA adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

Abstract

It is inevitable for an effective and successful organization to employ laborers with adequate competences: „right person in the right place”. It is also valid for business enterprises employing disabled and changed capacity people. Workforce itself, similarly to other resources, continuously needs to be trained to meet labor market and workplace/job requirements. The disabled and changed capacity people, owing to their conditions, do not have the same skills, capacities as the healthy ones. The establishment of adequate conditions may contribute to their equal treatment and management. The aim of this article is to reveal the problems which occur during human resource development and to identify the most successfully applicable training possibilities, development methods in the practice of human resource development. Results of the survey indicate that internal corporate trainings and courses are most successful, while teach and mentoring of the development methods are most effective regarding organizations employing disabled and changed capacity people.

1. Bevezetés

Egy hatékony és sikeres szervezetnél elengedhetetlen, hogy megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat alkalmazzon: „megfelelő ember a megfelelő helyen”. Nincs ez másképp a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató, üzleti alapon működő vállalkozásoknál sem. A munkaerőt, akárcsak a többi erőforrást, folyamatosan képezni, fejleszteni kell ahhoz, hogy megfeleljen a munkaerőpiaci, valamint a munkahelyi-munkakörü követelményeknek. A cikk célja, hogy mélyinterjú eredményein keresztül ismertesse, hogy milyen problémák léphetnek fel a munkaerő fejlesztés során, illetve milyen képzési lehetőségek, illetve fejlesztési módszerek alkalmazhatók legsikeresebben az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában.

Az emberi erőforrás fejlesztése magában foglalja az alkalmazottak képzését, továbbképzését és készségeinek, képességeinek fejlesztését is (Gyökér, 2001). A fejlesztéséhez elsősorban a szervezet fejlesztési igényeit kell megismerni és meghatározni (Farkas, 2008). A dolgozók szakmai hozzáértésének, felkészültségének a növekedése egyidejűleg két előnnyel is bír: egyrészt a felkészült alkalmazott nagyobb mértékben járulhat hozzá a szervezet versenyképességéhez, másrészt a képzettség megszerzése anyagi elismerést is eredményezhet (Vántus, 2010). A munkaadókat általában elsősorban gazdasági megfontolások vezérlik, ugyanakkor a fejlesztés révén nőhet a szervezet versenyképessége, vagyis a munkaerő képességeinek jobb kihasználása közvetve-közvetlenül a költséghatékonyságot szolgálja (Oláh-Bácsné, 2012). Az ismeret, tudás, valamint a képességek, készségek fejlesztésének jelentőségét a különböző HR területeken más szerzők is hangsúlyozzák (Móré, 2011; Terjék-Dienesné, 2011; Bertalan, 2011; Gulyás, 2008).

A fejlesztések két nagy csoportra oszthatóak. Az egyik csoportot alkotják azok a fejlesztések, képzések, amelyekre munka során lehet szert tenni, ezeket nevezzük „on-the-job” jellegű eszközöknek. A másik csoportba pedig az „off-the-job” típusú eszközök tartoznak, amelyet a munkából kiszakítva, általában kisebb csoportban lehet alkalmazni.

Az „on-the-job” módszerek közé tartoznak a következők: demonstrálás, betanítás, mentorálás, részvétel projekt munkában, munkakör rotáció, ismeretközlő előadások (Császár, 1999). Boda és mtsai (2006) alapján a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában a mentorálás rendszerének kiterjesztése funkcióit, előnyeit tekintve egyaránt kézenfekvő. A mentoráltak szakmai és problémamegoldó készségei fejlődnek ezért jobban teljesítenek, így rajtuk keresztül a szervezet teljesítőképessége is fokozódik. A mentor továbbá segítséget nyújt a szervezet tagjaival való együttműködő kapcsolat kialakításában, az esetleg kialakult konfliktushelyzetek megoldásában. Tehát mentorálás révén a beilleszkedés is megkönnyíthető.

Az „off-the-job” módszerek általánosságban az alábbiak: részvétel szervezett (külső) képzéseken, tanulmányút, konferencia, számítógépes oktatás, tréning (Elbert-Farkas, 2006).

A fentiek alapján a képzési, fejlesztési lehetőségek széles skáláját találja az, aki fejleszteni szeretné tudását, képességeit, személyiségét. Ugyanakkor Csehné (2007) alapján a munkaerőpiacot jellemző problémák miatt a képzési rendszer korszerűsítésére, illetve rugalmasabb szerkezetű iskolarendszer bevezetésére lenne szükség. A munkaügyi központok mellett egyre nagyobb szerepet kapnak a felnőttképzéssel foglalkozó intézmények, civil szervezetek is (Pierog, 2011; Szabados Gy. és mtsai, 2011). A civil szektor bevonása a munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásába a szolgáltatási háló bővülést jelenti (Gulyás 2007). Az alternatív munkaerő-piaci szolgáltatások célcsoportjai mindazok, akik valamilyen sajátos ok miatt segítség vagy felkészítés nélkül egyáltalán nem vagy nehezen tudnak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. A civil szervezetek nem csak közvetítő szerepet töltenek be, hanem fejlesztő tevékenységük által javítják a munkanélküliek, hátrányos helyzetűek és az inaktív rétegek foglalkoztathatóságát, erősítik az alkalmazkodóképességüket, vállalkozói készségeiket iskolarendszeren kívüli képzések, átképzések, tanfolyamok, egyéni tanácsadások által. A célcsoport ugyan lehet homogén, de minden ember más és más képességekkel, készségekkel rendelkezik, és más problémával küzd, így csak az egyénre szabott, differenciált tanácsadások, információnyújtás, humánszolgáltatások biztosítása segítheti a célcsoport tagjainak a reintegrációt (Dienesné-Bodó, 2007).

Minden munkavállalónak törekednie kell korábban megszerzett tudásának „karbantartására”, esetenként teljesen új tudás megszerzésére, akár többször is az aktív, munkaképes élete alatt. Különösen igaz ez a fogyatékos emberekre, hiszen munkaképesség változásuk miatt nem képesek a „kapcsolt” feladatkörök ellátására (Dienesné és mtsai, 2007). A fogyatékossgal élő munkavállalónak megfelelő szakismerettel kell rendelkeznie, mert csak így lesz képes lehetőségeit kiszélesíteni, alkalmas munkát találni és azt megtartani. Ha nem fejleszti megmaradt képességeit, készségeit, végleg kikerül a munkaerőpiacról és teljes mértékben juttatásokra szorul. Az „élethosszig tartó tanulás” folyamata biztosítja csak a folyamatos munkavállalást, s ezzel együtt a karriert, a biztos egzisztenciát.

2. Fejlesztési feladatok sajátosságai

A fogyatékossgal kapcsolatos kérdések munkahelyi kezelése érdekében a munkaadóknak olyan fogyatékossgá-kezelési stratégiát kell kialakítaniuk, amely általános foglalkoztatáspolitikájuk és különösen a humán erőforrás fejlesztési stratégiájuk szerves részét képezi (Berde-Dajnoki, 2007). Az emberi erőforrás fejlesztés funkcióinak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében sajátos szerep jut, speciális kérdések is felmerülhetnek, így a hagyományos modell ez esetben kiegészül (Dajnoki, 2011). A megváltozott munkaképességű személyeket is foglalkoztató szervezeteknél az emberi erőforrás fejlesztés öt fő feladatcsoportját az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra. Az emberi erőforrás fejlesztés főbb feladatcsoportjai megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezeteknél
Figure 1. Major groups of tasks of human resource development at organizations employing changed capacity people



Forrás: Dajnoki Krisztina 2011. p. 55.

1. lépés a képzési, fejlesztési szükségletek felmérése, amely három fő részből tevődik össze.

A) Szervezeti elemzés:

- A szervezet már korábban is alkalmazott fogyatékos személyt?
- A szervezeti filozófia, misszió, vízió megfogalmaz-e elvárásokat és eljárásokat a fogyatékos személyek alkalmazásával kapcsolatban?
- A képzés beilleszthető a szervezet általános és emberi erőforrás stratégiájába?
- Milyen az a makro környezet, amely miatt/érdekében képezni, fejleszteni kell?
- A képzés (tréning) képes hozzájárulni az esélyegyenlőségi terv gyakorlati megvalósításához?

B) Munkaelemzés, kompetencia-elemzés (folyamat és kompetenciaszint):

- Melyek azok az (új) kompetenciák, melyeknek a vállalat alkalmazottainak meg kell felelni?
- Az (új) kompetenciák megfogalmazása hogyan érinti a megváltozott munkaképességű alkalmazottainkat? (ha esetleg hátrányos helyzetbe hozza őket, akkor külön figyelmet kell fordítani az ő át- illetve továbbképzésükre)
- A munkafolyamatok át-, illetve újraszervezéséből adódó változások szükségessé teszik a megváltozott munkaképességű munkavállalóink átképzését?

C) Munkaerő-elemzés (egyéni szint):

- Melyek a képzésben részt vevő ép és fogyatékos munkavállalóink főbb pszichés sajátosságai?
- Szükség van-e az adott fogyatékos személy továbbképzésére, vagy vállalaton belüli átcsoportosítással is megoldható a probléma?
- A fogyatékos személy alkalmas a képzésen való részvételre?

2. lépés a képzési, fejlesztési programok kidolgozása:

- Az időbeosztás és az óraterv megfelel a fogyatékos munkavállalónak?

3. lépés a képzésben, fejlesztésben részt vevő személyek kiválasztása, meggyőzése:

- A kiválasztási elbeszélgetés során a fogyatékos munkavállalók esetében a pozitív diszkrimináció elve érvényesült?
- Szellemi fogyatékos munkavállaló esetében – szükség szerint – a fogyatékos gondviselőjével is történt egyeztetés?
- A fogyatékos személy kérdéseire a képzésfelelős megfelelő válaszokat tudott adni?

4. lépés a képzési, fejlesztési program megvalósítása:

- A képző intézmény tárgyi feltételei és oktatási környezete megfelel fogyatékos munkatársaink akadálymentes oktatásának, illetve képzésben történő részvételének?
- A képzési tematika és a tárgyi eszközök mennyire alkalmazkodnak a fogyatékos személy elvárásaihoz, szükségleteihez?
- Ha a képzés nem a munkaadó (akadálymentesített) helyén, hanem külső helyszínen történik, akkor biztosítottak a fogyatékos személyek speciális igényeinek a kielégítése?

5. lépés a képzési, fejlesztési program értékelése:

- Eredményesség és sikeresség.
- Szervezeti célok elérésére.

A fejlesztés, képzés kapcsán általánosan felmerülő kérdés, hogy ki végezze a fejlesztést, azaz ki lesz a fejlesztés vagy képzés vezetője. A vállalatoknál fontos, hogy a fejlesztés végrehajtója külső vagy belső személy-e. Mindkettőnek megvannak az előnyei és hátrányai. A belső személlyel történő fejlesztés legfontosabb előnye, hogy ismeri a szervezetet, amely megkönnyítheti az oktatást, valamint lényegesen csökkenthető a képzés költsége, ha nem kell külső erőforrást igénybe venni. A belső erőforrás igénybevétele azonban csak akkor célszerű, ha egy belső munkatárs rendelkezésre áll a megfelelő tudásanyaggal és képes is azt átadni a képzésben résztvevőknek. Ennek hiányában csak külső erőforrás igénybevételével lehet megszervezni egy képzési programot. A fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek fejlesztése esetén ez utóbbinak jut nagyobb szerep.

3. 4EM kutatási eredmények és azok értékelése

Az „EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM)” kutatási program keretében az esettanulmány, a mélyinterjú, valamint kérdőív módszerét alkalmaztam. A vizsgálatokba olyan vezetők és humánpolitikai szakemberek kerültek bevonásra, akik ezen a területen már rendelkeznek tapasztalatokkal, azaz az általuk képviselt szervezetek foglalkoztatnak fogyatékossgal élő és megváltozott munkaképességű alkalmazottakat. A „4EM” felmérőlap 16 kérdésből kettő foglalkozik az emberi erőforrás fejlesztés témakörével. Kérdésenként maximum 6–8 tényező került felsorolásra, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1–5-ig terjedő skálán minősíteni kellett.

A cikkben szereplő eredmények 458 kérdőív adatait mutatják, ami 48 különböző településen működő, összesen 117 szervezetben dolgozó különböző szintű vezetők, humánpolitikai, illetve rehabilitációs szakemberek értékelése.

A képzési lehetőségek eredményességének megítélése viszonylag homogén, az átlagértékek nem túl magasak, amiből arra lehet következtetni, hogy azok hasonló eredményességgel alkalmazhatóak a megváltozott munkaképességűek esetében (2. ábra). Az összesített eredmények alapján a leghatékonyabb képzési lehetőség a munkahelyi tanfolyamok szervezése, amit az elkülönült szakmai képzések és a tréning minősítése követ. Bár ez utóbbi formát a csoportba való beilleszkedés esetében kevésbé jelentősnek ítélték, a képzéseknél hatékony módszerek bizonyult. A válaszadók közül többen gyakran vesznek részt különféle a fogyatékos személyekkel kapcsolatos előadásokon, konferenciákon, továbbá e témakörben több vizsgált szervezet is gyakran szervez előadásokat, ahol például szakmákra oktatják az egészségügyi problémákkal rendelkező fiatalokat.

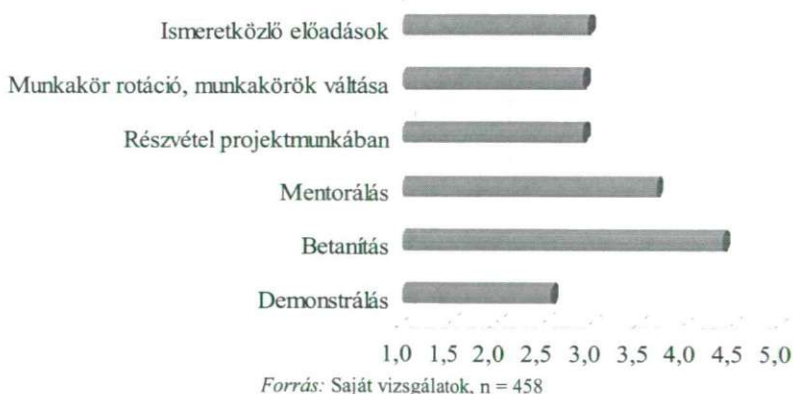
A legalacsonyabb átlagértéket az önképzés kapta, annak ellenére, hogy a megkérdezettek 16%-a önképzés keretében sajátította el a fogyatékosok foglalkoztatásával kapcsolatos tudását.

2. ábra. Képzési lehetőségek eredményességének megítélése
Figure 2. The evaluation of effectiveness of educational possibilities



A kérdőíves felmérés keretében megvizsgáltam, hogy mely fejlesztési módszerek használata lehet eredményes a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek esetében (3. ábra). Az összesített átlagérték alapján kiugró értéket mutat a betanítás, mivel bármilyen fogyatékossgal rendelkezik a munkavállaló, meg kell tanulnia, hogy hogyan dolgozzon egészségügyi problémája ellenére, és hogy hogyan képes kompetenciáit hasznosítani.

3. ábra. A leggyakrabban alkalmazott fejlesztési módszerek értékelése
Figure 3. The evaluation of most frequently applied development methods



Az eredmények alapján a vizsgált szervezeteknél a második leghatékonyabb fejlesztési lehetőség a mentorálás. A betanítás egy meghatározott időszakra korlátozódó folyamat, míg a mentorálás a betanításnál tágabb fogalom, mivel a mentor nem csupán betanítja az alkalmazottat a munkafolyamatra, hanem ő egy tapasztalt munkatárs, akit az illető problémája esetén bármikor felkereshet. A mentor nem csak feladatok betanulásában, de csoportba és a szervezetbe történő beilleszkedésben is segítséget nyújthat.

A sorrendben következő három tényező átlagértéke hasonló. A válaszadók értékelése alapján kevésbé hatékony fejlesztési lehetősége a projektmunkában való részvétel, az előadások, valamint a munkakör rotáció.

A mélyinterjú tapasztalatok alapján a vizsgált szervezetek fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása esetén a fejlesztési lehetőségek közül legritkábban a demonstrálást alkalmazzák. Ennek ellenére több esetben hatásos lenne a demonstrálás szerepének növelése, amit azért is fontos, mert a ma rendelkezésre álló modern eszközök segítségével jelentős eredmények érhetők el a fejlesztés területén, továbbá a fogyatékos munkavállalók, például az értelmi fogyatékosok is, könnyebben sajátítanak el olyan tevékenységeket, melyek számukra korábban már bemutatásra kerültek.

Az egyik vizsgált szervezet 2004-ben konzorciumi tagként vett részt a Humán erőforrás Fejlesztési Operatív Program „Mozgáskorlátozottak az integrált ügyfélkapcsolati asszisztens szakmában – alternatív munkaerőpiaci képzés és foglalkoztatás” megnevezésű programjában, amelyben képzést is biztosítottak a jelentkezőknek. A képzés során felmerült, hogy a programban résztvevők az operátori munkakörhöz szükséges komplex tudásanyag elsajátításához személyre szabott, lassabb ütemezést igényelnek. Ezért biztosították, hogy az egyéni teljesítményük, eredményeik tükrében – saját kérésre – ismételten részt vehessenek az elméleti alapképzésen, és csak azt követően kezdjék meg a gyakorlati oktatást. A gyakorlati alapképzést is kibővítették – időtartamát a többszörösére emelték – figyelve a munkatársak egyéni fejlődési ütemét.

Egy kft. vezetőjének elmondása alapján a rehabilitált munkaerő fejlesztésére, képzésére az ő szervezetüknel kevésbé van lehetőség. Ennek az az oka, hogy már eleve a kiválasztáskor olyan munkakörbe kerül a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos munkaerő, amit megfelelően el tud látni, azaz nincs szükség továbbképzésre, mert nem tud, illetve a szervezeti sajátosságok miatt nincs is lehetősége „magasabb” munkakörbe, beosztásba lépni. Természetesen munkába álláskor a demonstrálás módszerét ők is alkalmazzák, hiszen az új munkaerőnek bemutatják, hogyan kell elvégezni a feladatot.

Ez nem azt jelenti, hogy képzésre, fejlesztésre náluk egyáltalán nincs lehetőség. Vannak tanfolyamok, mint például a CNC megmunkálás, de erre a munkafeladatra a szervezetnél eddig alkalmazásra került rehabilitált munkaerő nem alkalmas, a munkaterület miatt. Véleménye szerint ebből kifolyólag valamilyen szinten – szakképzés, karrier, tanulás területén – a fogyatékos, megváltozott munkaképességű személyek ezen a területen is hátrányban vannak, illetve lehetnek ép társaikkal szemben.

4. Összefoglalás

A vizsgálati eredmények arra utalnak, hogy a megváltozott munkaképességű és fogyatékos munkavállalók képzésében a belső vállalati tanfolyamok, az elkülönült szakmai képzések és a tréningek lehetnek sikeresebbek és eredményesebbek. A képzési formákon belül fontos elősegíteni az önképzés lehetőségét, hiszen ezáltal folyamatosan biztosított a munkaerő naprakész információellátottsága, s ez hatékonyan hozzájárul a szervezet teljesítményének növekedéséhez is. Ez serkenthető azáltal, hogy különböző szaklapokat illetve folyóiratokat mindenki számára elérhető formában közlünk, továbbá erre irányuló ösztönzési formákat alakítunk ki.

A fejlesztési módszerek közül a vizsgálat szerint a betanítás és a mentorálás a legeredményesebb. Ezen eredmények alapján megállapítható, hogy az elkülönült, személyre szabott belső képzéseket kell előtérbe helyezni, melyek során megfelelő mennyiségű információt tudunk átadni a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek felé, továbbá biztosítható részükről a kérdés, illetve visszacsatolás lehetősége.

Felhasznált irodalom

- Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (2007): Esélyegyenlőség a humán erőforrás gazdálkodásban In: Humán Erőforrás Gazdálkodás és Vezetés. (Szerk.: Dajnoki K.–Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 183–198. p. ISSN 1789-3542, ISBN: 978-963-9736-34-4
- Bertalan Péter (2011): Politische, ökonomische und ethische relationen des systemwechsels in Mittel- und Osteuropa. In: Human Innovation Review, Volume 2, Issue 1, May 2011. Kaposvár, p. 26-30 ISSN 2062-0292
- Boda Margit–Holp Edit–Szabó Réka: Megváltozott munkaképességű személyek elhelyezkedésekor felmerülő fejlesztési igényekre épülő szolgáltatások, képzések, programok. In: Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerő-piaci integrációjának elősegítéséhez. (Szerk. Münnich Á.) Didakt Kiadó, Debrecen, 2006. 225–251. p.
- Császár Cs. (1999) Fejlesztés. In: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (Szerk.: Bakacsi Gy.–Bokor A.–Császár Cs.–Gelei A.–Kovács K.–Takács S.), KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 283–306. p.
- Csehné Papp Imola (2007): The link between education and the state of the labour market in Hungary, Gazdálkodás, english special edition, pp. 157–163. ISSN 0046-5518
- Dajnoki Krisztina (2011): Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM) Habilitációs értekezés. Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 2011. 57–58. p.
- Dienesné Kovács Erzsébet–Bodó Erzsébet (2007): Karrier, az emberi erőforrások fejlesztése In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk: Berde Cs.–Dajnoki K.) Campus Kiadó, Debrecen, 164–184. p.

- Dienesné Kovács Erzsébet–Dajnoki Krisztina–Juhász Csilla–Szabados György (2007): Karrier lehetőségek, humán erő fejlesztés a fogyatékkal élő vagy megváltozott munkaképességű dolgozóknál. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, 543–546. p.
- Elbert, Norbert F.–Farkas Ferenc (2006): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 291–299. p.
- Farkas Ferenc (2008): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. (Szerk.: Farkas F.–Karoliny M-né–László Gy.–Poór J.) Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 287–317. p.
- Gulyás László (2007): A munkaerőpiac rugalmassá tételének eszközei, különös tekintettel a munkaidő rugalmasítására. In: Farkas Beáta (szerk.): A liszaboni folyamat és Magyarország. JATE-Press. Szeged. 2007. 200–216. p.
- Gulyás László (2008): HRM-stratégia kialakítása In.: A humán erőforrás menedzsment alapjai. (Szerk.: Gulyás L.) JATEPress, Szeged, 53–62. p. ISBN: 978 963 3150 75 7
- Gyöker Irén. (2001): Humán erőforrás menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Móré Mariann (2011): Hozott tudás a munka világából – uniós gyakorlat és hazai lehetőség. In: Multikulturális Műhely Tanulmányok 1. (Szerk.: Lácza M.–Bocsi V.) Hajdúböszörmény, 16–20. p. ISSN 2062-9834 ISBN 978 963 318 161 4
- Oláh Judit–Bácsné Bába Éva (2012): A munkaerő-kölcsönzés elméleti megalapozása. In.: Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények IV. évfolyam 1. szám/2012, Nyíregyháza, 250. p. ISSN: 2061-3156 ISBN: 978-615-5097-47-8
- Pierog Anita (2011): Új vezetési kihívás: civil szervezetek. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat III. évfolyam 1–2. szám (No. 5–6.), Szeged, 162–164. p.
- Szabados György Norbert–Tóvics Imre–Szabados Krisztián (2011): Civil szervezetek – status quo és szervezetfejlesztés. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat III. évfolyam 1–2. szám (No. 5–6.), Szeged, 167–174. p.
- Terjék László–Dienesné Kovács Erzsébet (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti tőke egyik elemének a vizsgálata. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat III. évfolyam 1–2. szám (No. 5–6.), Szeged, 222–229. p.
- Vántus András (2010). A szervezethez és a humán erőforrások változása 5 év tükrében. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. Az SZTE Mérnöki Kar Ökonómiai és Vidékfejlesztési Intézetének tudományos folyóirata. V. évfolyam 1–2. szám, 2010/1–2. Szeged, 172. p.